CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON

Hôteliers-Restaurateurs : mettre en place un tableau de bord adapté

Juillet 2012

Collection Entreprises - Tourisme et CHR

12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr

www.alencon.cci.fr

Sommaire

- Préambule à la réalisation d'un tableau de bord 3
- Tableau de bord : pourquoi faire ? 4
- Temps nécessaire à la tenue d'un tableau de bord 5
- Mode d'emploi 5
  - Dernière étape : relever les charges de remboursement 8
  - Que faire du résultat obtenu ? 8
  - Précautions à prendre pour une tenue rigoureuse 9
- Conclusion 9
  - Point de vue de Christopher Terleski, auteur du concept « Marge ou crève » 9
- De la théorie à la pratique, un exemple concret avec l'outil développé par Christopher Terleski 10
  - La mercuriale 11
  - Le suivi mensuel analytique 12
- Informations utiles 14
- Contacts 14

Préambule à la réalisation d'un tableau de bord

De nos jours, il n'est ni envisageable, ni professionnel d'attendre la sortie de ses comptes annuels (bilan, compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion, souvent, 3 mois après la fin de son exercice comptable) pour constater le résultat et apprécier la performance ou non de son entreprise.

L'évolution constante des exigences de la clientèle alliée à l'intensification importante et évolutive de la concurrence imposent à tout chef d'entreprise de prendre des décisions rapides et adaptées en toute connaissance de cause. Ces dernières ne se font de façon avertie que si l'exploitant détient toutes les informations pertinentes et nécessaires au moment voulu. Conduire une entreprise sans indicateur revient à piloter un avion dans le brouillard sans instrument. De ce fait, il est indispensable de voir clair. Procéder autrement, ferait courir le risque de mettre en péril son entreprise.

C'est pourquoi, le tableau de bord est l'outil indispensable et incontournable pour permettre au dirigeant d'entreprise de suivre ses résultats au fil des jours, disposer d'une vision de sa performance et de la tendance du résultat économique. Aussi modestes que soient la taille et le chiffre d'affaires de l'établissement, le dirigeant se doit de disposer de cet instrument de pilotage et de contrôle.

A quoi sert un tableau de bord ? Pourquoi est-il nécessaire, voire indispensable ? Comment le bâtir ? Comment l'utiliser ? Combien d'indicateurs suivre ? **Telles sont les questions auxquelles ce document** du service Tourisme, Hôtellerie, Restauration de la Chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Alençon, réalisé avec le concours d'un expert de ce sujet, Christopher Terleski, autour du concept « Marge ou crève », va répondre pour vous convaincre de l'utilité de sa mise en place (si ce n'est pas le cas). Soucieux d'offrir des outils simples, efficaces, personnalisés et opérationnels, le service Tourisme, Hôtellerie, Restauration de la Chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Alençon et Christopher Terleski peuvent vous aider à les élaborer.

Tableau de bord : pourquoi faire ?

La réponse est simple. Il s'agit de permettre à tout dirigeant de suivre constamment, la conduite de son entreprise, à savoir :

- les résultats des ventes de son entreprise déclinés par centre de profit ou par nature d'activité (périodicité : au choix : quotidienne, ou mensuelle) ;
- les charges de fonctionnement, déclinées par poste de dépenses :
    - achats de marchandises (jour ou mois, etc.),
    - frais de personnel ou masse salariale chargée (mensuellement),
    - frais généraux (mensuellement),
    - charges de remboursement (mensuellement).

L'analyse ainsi obtenue permet de connaître, pour le mois écoulé (avec éventuellement la réalisation mensuelle d'un inventaire des stocks ou sinon la mise en œuvre d'une méthode de travail en stock constant), un résultat indicatif de son entreprise. Ce résultat, quoique moins précis que le bilan final, mais néanmoins très proche du résultat réel, permet d'initier rapidement les mesures qui s'imposent pour redresser une situation en cas de dérapage. Disposer des données analytiques facilite la prise de décision en toute connaissance de cause ainsi que la mise en place d'actions pour corriger le tir si besoin. Il n'est plus nécessaire d'attendre le bilan annuel pour constater, souvent trop tardivement, les dérives.

Si un budget prévisionnel a été préalablement établi (il est fortement recommandé), l'outil peut permettre de savoir si les résultats obtenus concordent avec les prévisions et quels en sont les écarts.

Enfin et surtout, le tableau de bord sert à détecter rapidement l'origine des « pannes » et anomalies, tout comme pour un véhicule (vitesse, niveau d'huile, niveau d'essence, état des freins, etc.). Le parallèle est facile à faire avec l'entreprise, car un tableau de bord bien conçu, offre au dirigeant une batterie d'indicateurs et de clignotants qui « s'allument » en cas de dérive. De plus, ces indicateurs sont souvent plus révélateurs et plus détaillés que ceux qui se trouvent dans les comptes annuels.

Temps nécessaire à la tenue d'un tableau de bord

Sachant que le temps de tout dirigeant est compté et précieux, il est essentiel que la saisie des chiffres sur un tableau soit à la fois peu chronophage et hautement rentable en terme d'efficacité.

Le temps nécessaire pour remplir le tableau au regard de la valeur des informations qu'il fournit au dirigeant est minime. Cela peut varier entre **2 et 5 minutes** par jour selon la densité des indicateurs à renseigner et la disponibilité des informations nécessaires.

A ce temps quotidien, s'ajoutent :

- environ 10 minutes par mois pour compléter le tableau (masse salariale, charges fixes et remboursement)
- 2 à 3 heures par mois éventuellement pour réaliser l'inventaire (si l'inventaire est mensuel). Confiée à l'un ou plusieurs de ses collaborateurs (si l'entreprise emploie du personnel), cette tâche est de nature à responsabiliser son équipe et à l'impliquer dans la bonne marche de l'entreprise.

Pour une efficacité optimale, il est préférable d'élaborer un tableau « sur mesure », adapté à son activité, dans lequel se trouvent les indicateurs que l'on souhaite suivre en priorité. Il n'est nullement nécessaire de sortir des chiffres analytiques qui présentent peu d'utilité. Pour une analyse simple, pertinente et pragmatique, il suffit d'avoir la possibilité de mesurer les écarts mensuels avec les objectifs fixés ou avec le budget préalablement établi et le bilan de n-1.

Mode d'emploi

Le tableau de bord de gestion est une grille de calcul qui doit être tenue et suivie avec régularité et assiduité.

Le tableau se divise en quatre grandes parties :

- **les objectifs** à respecter,
- **le niveau d'activité** réalisé (l'enregistrement du RAZ[1]),
- **la performance**. (l'efficacité du fonctionnement par rapport aux objectifs),
- **les conséquences** du non-respect des objectifs (l'enjeu financier est de savoir à combien les dérives s'élèvent).

[1] *Remise à zéro*

Les objectifs à respecter :

Il faut fixer au début d'une période d'activité (normalement une fois par an) les quelques objectifs clés que l'on veut atteindre en matière de :

- % Coût matières[2] (solides et liquides),
- % Coût salarial[3],
- % Prime-cost (% coût matières + % coût salarial).

A noter qu'il n'est ni nécessaire, ni souhaitable de définir une batterie d'objectifs complexes et incompréhensibles.

La fixation de ces objectifs, éventuellement avec l'expert-comptable ne demande que quelques minutes chaque année.

Le niveau d'activité réalisé

Travail journalier :

- A partir de votre RAZ journalier (relevé de remise à zéro), vous retranscrivez le chiffre d'affaires dans le tableau.

Vous inscrivez également :

- le nombre de jours d'ouverture du restaurant,
- le nombre de couverts servis,
- le nombre de chambres louées et le nombre de petits déjeuners servis,
- le nombre de jours d'ouverture de l'hôtel.

Ce qui représente au total un travail de 10 minutes maximum par jour.

Travail mensuel :

A partir de chiffres fournis par le comptable (une fois par mois), il faut saisir :

- la valeur des achats de matières premières et de marchandises (solides et liquides),
- la masse salariale (charges patronales comprises),
- la valeur de toutes les autres dépenses (eau, gaz, électricité, loyer, etc.),

2 [2]*La CCITA a élaboré un document « les principaux ratios en hôtellerie-restauration » consultable sur son site internet : www.alencon.cci.fr*

- le montant de la (ou des) mensualité(s) de remboursement bancaire.

Temps demandé : 15 minutes par mois.

Cet investissement en temps, à savoir : 10 minutes par jour et 15 minutes par mois permet de détenir tous les chiffres nécessaires pour la troisième partie, l'analyse.

Constater la performance :

- au niveau des produits :
  - le % du chiffre d'affaires par centre de profit,
  - le nombre de couverts servis ou chambres louées par jour,
  - le ticket moyen par couvert, le revenu par chambre louée et le RevPAR (éventuellement) ;
- au plan de la gestion,
  - le % coût matières et % marge brute par secteur,
  - le % masse salariale,
  - le % prime cost (voir ci après) ;
- au plan commercial en indiquant :
  - les tendances de consommation (examen de l'évolution du ticket moyen),
  - l'efficacité commerciale du personnel,
  - la cohérence de l'offre,
  - la cohérence de ses supports de vente.

Les conséquences du non-respect des objectifs :

Sachant qu'en début d'exercice, tout dirigeant doit se fixer des objectifs à atteindre, le tableau de bord fait apparaître à partir des performances réalisées la valeur des écarts et indique si les objectifs ont été atteints ou non.

Le tableau donne une idée très précise de la valeur des « dépassements » (ou des économies) dans les domaines du :

- coût matières solides (combien d'achats en trop ?),
- coût matières liquides (combien d'achats en trop ?),
- coût salarial (combien d'heures de travail « achetées » en trop ?),
- où des économies si les achats et dépenses ont été parfaitement maîtrisées.

Le suivi rigoureux d'un tableau de bord adapté donne une excellente visibilité, mais

surtout il peut être révélateur du bon ou du mauvais fonctionnement. Il est l'outil indispensable pour agir et rectifier le tir si besoin est.

A titre d'information, un établissement exerçant une activité de restauration ou/et de débit de boissons devrait respecter les normes de performance suivantes :

Pour le % coût matières :

Entre 26 % et 34 % (en fonction du type ou thème de restauration)[4].

Pour le % masse salariale :

Entre 36 % et 44 % (en fonction du type de restauration : ouvrier, traditionnel, gastronomique), incluant la rémunération des exploitants au travers de leurs prélèvements pour les entreprises en nom propre.

Pour le % des charges fixes :

Autour de 20 % à 25 %, plus l'entreprise réalise un chiffre d'affaires élevé, plus les charges diminuent en terme de %. En effet, les charges sont « distribuées » sur un plus grand chiffre d'affaires, d'où le besoin d'éviter un nombre important de chaises vides ou de chambres non vendues.

Dernière étape : relever les charges de remboursement

Rien de plus facile que de relever les charges de remboursement : le ou les tableau(x) d'amortissement de prêt(s) fourni(s) par la banque donne(nt) le montant précis du (ou des) prêts à rembourser.

Une autre approche est possible. En enregistrant que la partie charges financières + assurances du remboursement mensuel comme étant des charges, le résultat final de fin de mois doit être alors suffisamment élevé pour couvrir la part du capital à rembourser dans la mensualité du ou des prêts dû(s).

Ce travail de saisie, réalisé à partir de l'option prise, permet ensuite d'obtenir le montant estimatif du résultat économique mensuel.

Que faire du résultat obtenu ?

Fort de la connaissance du résultat, place à l'analyse : quel en est le profil ? Est-il

[4] *La CCITA a élaboré un document « les principaux ratios en hôtellerie-restauration » consultable sur son site internet : www.alencon.cci.fr*

positif ou négatif ? Si négatif, est-ce justifié ? Comment se situe-t-il par rapport à n-1 ? A la profession ? Au profil de votre établissement ? A la région ? [5]

Comment l'exploiter et l'interpréter ? Telles sont les questions à se poser pour aller jusqu'au bout de la démarche et de l'analyse.

Précautions à prendre pour une tenue rigoureuse

Dans tout ce travail de collecte, il est important :

- de s'assurer qu'aucune facture d'achat de marchandises n'a été oubliée ; il en est de même pour les factures relatives aux frais généraux) ;
- de chiffrer le total des produits offerts (apéritifs, repas pour des prescripteurs, cafés, autres) ;
- de chiffrer également la valeur des repas fournis au personnel et ceux consommés par les exploitants ;
- de procéder à l'inventaire mensuel et de s'assurer que la valeur de celui-ci est parfaitement juste.

Conclusion

Il est surtout recommandé de faire au moins un suivi de son coût « matières » et de sa marge brute en procédant au relevé quotidien des achats.

Suivre le prime cost est juste un pas de plus pour, à partir de seulement 2 postes de dépenses, surveiller et cerner entre 60 et 70 % de ses charges. Il est fortement conseiller de mettre en œuvre l'intégralité de la démarche telle qu'elle est décrite dans cette fiche.

La tenue d'un tableau de bord comporte de nombreuses vertus. Elle oblige le dirigeant à suivre son activité et de réagir en cas de danger. Elle stimule l'action commerciale, incite à la rigueur. Enfin, dernier objectif, elle indique, à l'issue de la période étudiée, si l'entreprise a gagné ou perdu de l'argent. L'outil, en tant que tel, peu gourmand en temps, facilité à remplir, ludique et aisé à comprendre, pertinent car il donne des informations majeures.

Point de vue de Christopher Terleski, auteur du concept « Marge ou crève »

Comme l'explique clairement la fiche pratique d'information de la CCIT d'Alençon, le tableau de bord est incontournable.

Mes interventions dans les entreprises du secteur des CHR m'amènent à dresser les constats suivants :

[5] La Fédération des Centres de Gestion Agréés dispose de statistiques par code NAF déclinées par région. Votre Centre de Gestion Agréé ou CCIT peuvent vous les communiquer.

- trop d'entreprises naviguent à vue, s'appuyant sur le comptable pour indiquer le dérapage en fin d'exercice, ou en surveillant seulement l'état du compte bancaire (débiteur ou créditeur).
- Dans trop d'entreprises, les exploitants se fient aux seuls chiffres du niveau d'activité (soit en couverts, soit en chambres louées, soit en chiffre d'affaires) ou à l'état du compte bancaire comme indicateur de leur efficacité. Or une progression sans une augmentation de la marge amène au simple constat de **travailler plus, sans gagner plus**. Il faut penser, à la fois, en masse de travail et en marge, et non pas seulement en quantité de travail. Le chiffre d'affaires est comme le cholestérol : il y en du bon et du mauvais. Il ne sert à rien de travailler sans marge.
- La mise en place d'un tableau plaît aux exploitants qui, par la suite, ne peuvent plus se passer de cet outil.
- Le tableau de bord contribue à mettre l'exploitant face à ses responsabilités. Souvent, il le transforme du statut de « patron » à celui de « chef d'entreprise ».
- L'analyse mensuelle permet d'identifier et de rectifier les dérapages et d'accroître la rentabilité sans effort supplémentaire. Autrement dit : **travailler mieux pour gagner plus**.

De la théorie à la pratique avec l'outil développé par Christopher Terleski

Dans l'absolu, il est essentiel et vital, en amont de l'activité, de connaître le prix d'achat de tout ce qui va être vendu et ce, en s'appuyant, sur la conception et l'utilisation de fiches techniques. Il ne sert à rien de travailler sans s'assurer préalablement si le travail va être efficace.

Deux outils de calcul permettent de gérer efficacement les achats, les coûts de revient, les marges et de connaître son niveau de performance comparé à ses objectifs.

Le premier outil à mettre en place est la mercuriale. Cette application informatique nécessite du temps au départ pour renseigner et compléter les rubriques détaillées page 7 (environ 10 à 20 heures de travail selon la taille de l'entreprise). Cette mercuriale vise à indiquer si :

- les boissons ont été achetées et vendues au bon prix,
- les matières premières ont été achetées aux bon prix,
- les plats ont été vendus aux bons prix,
- les menus ont été vendus aux bons prix.

Elle va également permettre :

- de comparer les prix d'achats entre les différents fournisseurs (s'il y a une mise en concurrence) ;
- d'intégrer les pertes de transformation pour le calcul du prix de revient ;
- de suivre l'évolution des prix d'achat ;
- de réaliser l'inventaire facilement et dans un minimum de temps ;
- de mieux commercialiser les menus lors des négociations avec les clients : autocaristes pour les « groupes », particuliers, entreprises pour des réceptions de toute nature (anniversaire, mariage, baptême, assemblée générale, etc.).

Focus sur l'outil « la mercuriale »

Développé sous Excel en format classeur, cet outil comporte 8 parties, soit 247 feuilles.

La première partie (ou l'onglet 1)

Explique la marche à suivre pour renseigner le tableau. Ce mode d'emploi par excellence se veut surtout simple à comprendre et à exécuter.

La deuxième partie (ou l'onglet 2)

S'intitule « données ». Elle contient les données de l'entreprise : son identité et les taux de TVA applicables par activité.

La troisième partie

S'intitule « catégories ». Elle comporte une liste des catégories d'achats (tant solides que liquides). Exemples : B.O.F., salaisons, poissons, viandes, épicerie, fruits et légumes, eaux, vins, bières, etc.

La quatrième partie

S'intitule « les liquides ». Elle est le socle de base pour travailler la gestion de ses liquides. Elle est réservée à la saisie des noms des fournisseurs, du prix de vente pratiqué, le conditionnement du produit, de la marge souhaitée, etc. Elle permet déjà la comparaison des prix de vente entre fournisseurs. Les gains commencent à se jouer là.

La cinquième partie

S'intitule « les solides ». A l'image de la partie précédente, son principe en est le même.

La sixième partie

S'intitule « la carte ». Elle a pour objet de lister les propositions figurant sur la carte.

La septième partie

S'intitule « menus ». Elle consiste à saisir la composition des menus et à déterminer les prix de revient de chacun des menus proposés.

La huitième partie

S'intitule « fiches techniques » et en comporte jusqu'à 200. Elle comprend, pour chaque plat (à la carte et au menu), une fiche technique individuelle.

Le point de vue et les conseils de Christopher Terleski

Cela peut paraître fastidieux à première vue. Rassurez-vous, ce n'est pas le cas. Seul le paramétrage, en d'autres termes, la saisie des informations propres à une mercuriale peut sembler long. C'est un travail qui est à faire uniquement lors de la mise en place du suivi de gestion. Une fois ce travail effectué, seule une mise à jour est à réaliser.

Dans cette mise en place, des erreurs peuvent être commises. En cas de blocage, de difficulté de compréhension ou autre, une assistance est prévue.

Focus sur l'outil « le suivi mensuel analytique »

Deuxième outil de calcul, le tableau de suivi mensuel et analytique, permet de voir si la théorie liée aux achats, livraisons, transformations et distributions, établie dans la Mercuriale, est bien respectée.

Il s'agit d'un simple tableau Excel comportant 13 onglets : un pour chaque mois de l'année, et un pour le total de l'année. Pour un restaurant comme pour un hôtel avec restaurant, le travail pour disposer d'une photographie mensuelle des résultats est très simple.

Il suffit de saisir, dans l'onglet mensuel soit chaque jour, soit à défaut chaque mois, ses résultats :

- le chiffre d'affaires exprimé en H.T., ventilé par taux de TVA, (en distinguant solides et liquides à 7 % et liquides à 19,6 %), le nombre de couverts par type d'offre (menu(s) – carte – ventes à emporter – banquets et réceptions de toute nature). Les totaux se font automatiquement.
- L'étape suivante porte sur la saisie des dépenses d'achat de marchandises, toujours H.T., (solides et liquides) et ce, soit à partir des factures reçues, soit à partir des bons de livraison. En début de mois, il convient d'indiquer dans le tableau, la valeur du stock, résultat de la valeur du stock final de la fin du mois précédent obtenu après inventaire ou ….Tout le chiffre d'affaire.

Le total des achats mensuels H.T. se basculera automatiquement dans la feuille ou onglet « total annuel ».

ENTREPRISE :	RELAIS DES GOURMETS												
ANALYTIQUE DE L'ANNEE	1 janvier 2012		à	30 décembre 2012		Date	12/04/2012		Expiration licence		31 décembre 2012		
Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année
	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	
Objectifs :													
% CM Solides	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%	32,00%
% CM Liquides	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
% CM Global Restauration	30,92%												30,92%
% Masse salariale	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
% Prime cost	70,92%												70,92%
Activité													
Jrs ouvert réel	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Couverts	735												735
C.A. HT solides	13738,32												13738,32
C.A. HT liquides	5061,12												5061,12
C.A. TOTAL H.T.	18799,44												18799,44
Achats HT solides	6500,00												6500,00
Achats HT liquides	1900,00												1900,00
Achats HT global	8400,00												8400,00
Masse salariale	0,00												0,00
Performance													
Couverts par jour	735,00												735,00
CA Restauration / Jr	18799,44												18799,44
T.M. Solides H.T.	18,69												18,69
T.M. Liquides H.T.	6,89												6,89
T.M. Global H.T.	25,58												25,58
% Coût matières solides													
% Coût matières liquides													
% Cout matières restauration													
% Marge brute solides	52,69%												52,69%
% Marge brute liquides	62,46%												62,46%
% Marge brute Globale	55,32%												55,32%
% Masse salariale													
% Prime cost													
Conséquences													
Trop / Moins achats solides													
Trop / Moins achats liquides													
Trop / Moins achats FGB													
Trop / moins salaires													
Marge brute	10399,44												10399,44
Marge après prime cost													10399,44
Autres charges													0,00
Remboursement bancaires													0,00
Surplus / Insuffisance	10399,44												10399,44

Christopher Terleski, Conseil et Formation

Sur l'onglet « année » lequel comporte 4 chapitres (Objectifs, Activité, Performance et Conséquences), il suffit d'indiquer le montant de la masse salariale (à demander si besoin à votre interlocuteur du cabinet comptable), plus le montant des prélèvements de l'exploitant, si statut de travailleur indépendant, (au minimum valeur du smic hôtelier) sera à reporter sur cet onglet également.

Les premiers résultats s'affichent alors de façon claire et nette sous forme de feux tricolores : rouge, s'il y a dérapage, vert, si c'est conforme aux objectifs.

En plus des ratios coûts matières et marge brute (solides et liquides), le dirigeant a immédiatement connaissance dans le chapitre « Conséquences » du ou des montants « Trop/moins d'achats », le montant en valeur absolue de la marge brute et du « prime cost ». Pour aller plus loin dans votre résultat économique (appelée surplus ou insuffisance), 2 derniers chiffres à saisir et le tour est joué : vos frais généraux de fonctionnement dans la ligne « autres charges » et les remboursements bancaires dans la ligne du dessous.

RELAIS DES GOURMETS — TABLEAU DE BORD MENSUEL

Mois de JANVIER 2012 — Janvier — Taux TVA 7,00
T.V.A. — 2012 — Taux TVA 19,60
1 — 7,00 — TVA due / ventes
2 — 19,60

STOCKS — Soldes — Liquides
Début mois
Fin mois
Variation — 0,00 — 0,00

C.A. T.T.C. — ACHATS H.T.

DATE	Obs	CVTS	Soldes 1	Soldes 2	Soldes 3	Soldes 11	V.A.E. Soldes	Liquides 5,5%	Liquides 19,6%	Liquides 3	Liquides 14	TOTAL	Soldes	Liquides
Observations		TVA	1	1	1	1	1	1	2	2	2			
samedi 1 janvier 2011												0,00		
dimanche 2 janvier 2011												0,00		
lundi 3 janvier 2011	1	25	800,00					80,00	180,00			700,00	300,00	80,00
mardi 4 janvier 2011		30	800,00					60,00	180,00			840,00	200,00	60,00
mercredi 5 janvier 2011		20	400,00					40,00	120,00			560,00	300,00	60,00
jeudi 6 janvier 2011		25	500,00					60,00	150,00			700,00	400,00	60,00
vendredi 7 janvier 2011		60	1000,00					100,00	300,00			1400,00	100,00	80,00
samedi 8 janvier 2011												0,00		
dimanche 9 janvier 2011												0,00		
lundi 24 janvier 2011		30	800,00					80,00	180,00			840,00	300,00	100,00
mardi 25 janvier 2011		35	700,00					70,00	210,00			980,00	250,00	100,00
mercredi 26 janvier 2011		35	700,00					70,00	210,00			980,00	300,00	100,00
jeudi 27 janvier 2011		45	900,00					90,00	270,00			1260,00	400,00	100,00
vendredi 28 janvier 2011		45	900,00					90,00	270,00			1260,00	400,00	100,00
samedi 29 janvier 2011												0,00		
dimanche 30 janvier 2011												0,00		
lundi 31 janvier 2011		40	800,00					80,00	240,00			1120,00	500,00	150,00
C. TERLESKI	1	735	14700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1470,00	4410,00	0,00	0,00	20580,00	6500,00	1900,00
06 08 26 90 01 terleski@aol.com			13738,32	0,00	0,00	0,00	0,00	1373,83	3687,29	0,00	0,00	18799,44	3500,00	
% ventes			1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27	0,73	0,00	0,00			

Informations utiles

« Ré-apprendre à compter avec Christopher Terleski » – revue mensuelle « L'Industrie Hôtelière» -n° 643 dossier du mois d'avril 2011

« Améliorer l'offre...sans augmenter les coûts » – revue mensuelle « NOUS CHRD » - dossier du mois de février 2012.

Les Editions BPI (ouvrage de gestion) – www.editions-bpi.fr

Le Journal de l'Hôtellerie : www.lhotellerie.fr et son blog des experts

L'Industrie Hôtelière : www.industrie-hoteliere.com

Veille Info Tourisme : www.veilleinfotourisme.fr

Néo-restauration : www.neorestauration.com

Réussir en hôtellerie-restauration (tome 2 « gestion ») ouvrages de Daniel Majonchi et Michel Kososséy

L'auteur a aussi développé le concept « Marge ou crève » déposé à l'INPI.

Contact

Chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Alençon

- Joël Delaunay
  Tél. : 02 33 82 82 75
  E-mail : delaunay@alencon.cci.fr

Christoper Terleski – « Conseil et Formation - Restauration – Hôtellerie »

- *Christopher Terleski*
  Tél. : 06 08 26 90 01 / 02 41 45 60 95
  E-mail : terleski@aol.com